



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**CLARISSA MACHADO FERRAZ**

**MATRICULA: 2112837-0**

**POLÍTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NAS EMPRESAS A E B**

**Brasília**

**2012**

CLARISSA MACHADO FERRAZ

## **POLÍTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NAS EMPRESAS A E B**

Trabalho de curso (TC) como um dos  
requisitos para a conclusão de curso de  
Administração de Empresas do UNICEUB -  
Centro Universitário de Brasília

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

**Brasília**  
**2012**

CLARISSA MACHADO FERRAZ<sup>1</sup>

## **POLÍTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NAS EMPRESAS A E B**

Trabalho de curso (TC) como um dos requisitos para a conclusão de curso de Administração de Empresas do UNICEUB - Centro Universitário de Brasília

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

### **Banca examinadora**

\_\_\_\_\_  
Prof. (a)

Orientador(a)

\_\_\_\_\_  
Prof. (a)

Examinador(a)

\_\_\_\_\_  
Prof. (a)

Examinador(a)

<sup>1</sup> Clarissa Machado Ferraz estudante do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

## **POLÍTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NAS EMPRESAS A E B**

Clarissa Machado Ferraz<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O colaborador com habilidades específicas e talento, também conhecido como capital humano das empresas nesse mundo globalizado é considerado como um ativo intangível e é imprescindível para as organizações se manterem competitivas. Com a nova abordagem da gestão estratégica de pessoas, o grande desafio dos gestores é a retenção desses talentos, com instrumentos e políticas voltados à sua fidelização e também à realização dos objetivos pessoais dos colaboradores alinhados aos objetivos empresariais. O presente trabalho tem como objetivo identificar ferramentas utilizadas como no processo de retenção de talentos das empresas denominadas A e B, localizadas no Plano Piloto, Brasília - DF. Os objetivos específicos foram desenvolvidos: conceitos de talento, discussão acerca das abordagens dos mesmos, modelos de remuneração e em seguida identificou-se as ações praticadas de retenção de talentos nas empresas A e B. A fundamentação teórica aborda vários aspectos como: a confiança, o treinamento, a remuneração; os benefícios; o plano de carreira ou o plano de cargos e salários; o recrutamento e a qualidade de vida no trabalho. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa de abordagem qualitativa pode ser definida como descritiva e bibliográfica. Foi utilizado um questionário com doze questões abertas aplicadas aos gestores de unidades da empresa A e B. A pesquisa revelou também que as empresas A e B não possuem uma política de retenção de talentos institucionalizada, onde os colaboradores possam tomar conhecimento das normas a serem seguidas para tal fim. No entanto, existem ações informais que demonstram o caminho a percorrer a fim de obter vantagens e progressos pessoais.

**Palavras chave: Gestão de Pessoas. Retenção de Talentos. Modelos de Remuneração**

## SUMÁRIO

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 1 – INTRODUÇÃO                          | 06 |
| 2 – REFERENCIAL TEÓRICO                 | 08 |
| 2.1 – Conceitos de Talento              | 10 |
| 2.2 – Retenção de Talento               | 11 |
| 2.3 – Modelos de Remuneração            | 14 |
| 3 – MÉTODO                              | 17 |
| 3.1 – Organizações                      | 17 |
| 3.1.1 – Empresa A                       | 17 |
| 3.1.2 – Empresa B                       | 18 |
| 3.2 – Participantes                     | 18 |
| 3.3 – Instrumento                       | 19 |
| 3.4 – Procedimentos de coleta e análise | 19 |
| 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO              | 20 |
| 5 – CONCLUSÃO                           | 24 |
| 6 – REFERÊNCIAS                         | 26 |
| 7 – APÊNDICE A                          | 29 |
| 7.1 – Apêndice B                        | 30 |

## 1 – INTRODUÇÃO

Estamos vivendo um período de mudanças em todos os setores, obrigando, de certa forma que a sociedade moderna internalize essas grandes transformações. Estamos diante de uma revolução tecnológica e científica como nunca vista antes, onde as informações são transmitidas em tempo real, e as melhorias das técnicas e da velocidade com que as tecnologias são difundidas, tornam os processos obsoletos em curto espaço de tempo. É necessário que todos estejam em um constante processo de aprendizagem da cultura que a globalização impõe ao mundo empresarial e à sociedade.

Nos diversos setores da economia os indícios de mudança, fazem com que os saberes, os conhecimentos e as competências necessitem de constantes atualizações para a assimilação das novas tecnologias, o que faz com que a reciclagem do conhecimento passe a ser mais importante do que o simples acúmulo de saberes.

De acordo com essa nova realidade empresarial, as pessoas são o foco principal na criação de vantagem competitiva pelas empresas e o novo desafio das organizações gira em torno de como motivar e reter seus talentos. Para tanto, administrar o talento, atualmente, é a mais importante e desafiadora tarefa dos gestores e das organizações, tendo em vista que reter os melhores colaboradores é a garantia do sucesso contínuo no alcance das metas e objetivos.

A retenção de talentos nas empresas passou a ser vista como um dos fatores essenciais para o sucesso do negócio. A organização que oferece desafios a seus colaboradores está investindo nas expectativas do profissional. Portanto, falar sobre a retenção de talentos requer um pensamento nas duas grandes dimensões que envolvem o trabalho: o ser humano e a organização. Compreendem-se por retenção de talentos as estratégias e políticas como ferramentas que favorecem a retenção do profissional na empresa.

Porém, o que pode ser atrativo para um colaborador, pode não ter o mesmo significado para outro. A retenção de um talento na empresa pode ser influenciada por meio das políticas existentes e da aproximação destas com os objetivos pessoais de cada colaborador.

Este trabalho de pesquisa considera esse novo aspecto e enfoca a gestão de pessoas e as políticas de retenção de talentos nas organizações. Tendo em vista tais transformações, o objetivo deste estudo foi identificar as ferramentas utilizadas no processo de retenção de talentos das empresas denominadas “A” e “B”.

Como objetivos específicos foram desenvolvidos: a) os conceitos de talento; b) discussão acerca das abordagens de retenção do mesmo e c) modelos de remuneração. Em seguida, foi acrescentada uma pesquisa realizada através de questionários direcionados aos gerentes sobre as políticas de remuneração e/ou retenção de talentos existente nas empresas “A” e “B”.

Este trabalho justifica-se pela contribuição que o artigo proporcionará às pessoas que acessarem seu conteúdo na busca de soluções para o bom funcionamento de sua empresa, no que se refere à preservação de seu potencial humano. Foi realizada uma pesquisa em sites de artigos científicos, livros acadêmicos com autores renomados no assunto. É importante para estudantes (futuros empresários e empreendedores), além dos professores o utilizarem para aplicação de metodologias de políticas de remuneração como ferramenta de retenção de talentos, criando colaboradores motivados e comprometidos com os bons resultados da empresa.

Já de acordo com justificativa gerencial, Chiavenato (2003) diz que “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”. Logo, é realmente necessário que a empresa invista também na retenção de talentos.

Devido a esses fatos, o que levou a escolha deste tema de trabalho de conclusão de curso foi a curiosidade em saber como é feita a política de retenção de talentos nas empresas privadas “A” e “B”.

A primeira parte do artigo foi desenvolvida o referencial teórico, onde foram abordados vários assuntos como: conceitos de talento, retenção de talento e modelos de remuneração. A segunda parte foi o método, onde foi descrita a forma de pesquisa realizada para saber como é feita a política de retenção de talentos nas empresas privadas “A” e “B”. Em seguida foram colocados os resultados da pesquisa juntamente com a discussão, fazendo uma análise entre ambos.

## 2 – REVISÃO DE LITERATURA

Nessa etapa do artigo serão apresentados os aspectos conceituais necessários para discussão sobre o tema proposto. Sendo assim, para facilitar a leitura e o entendimento, a fundamentação teórica foi dividida em quatro partes: breve histórico da gestão de pessoas, conceito de talento, retenção de talentos e modelos de remuneração.

Nas últimas décadas, as mudanças que ocorreram na administração de recursos humanos, em diversas organizações no Brasil, são alterações de terminologia que refletem também o êxito na evolução do departamento de pessoal para a administração de pessoas, quanto à forma de gerir pessoas – gestão de pessoas. Evoluções essas compreendidas aqui como valorização dos funcionários nas organizações, tanto no que diz respeito à remuneração bem como aos benefícios ligados à valorização humana.

A pesquisa realizada pela Professora Tose (1997), (apud Marras, 2000), destaca as cinco fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos, no Brasil:

- A fase contábil: Nessa fase os responsáveis se preocupavam principalmente com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, ou seja, a organização comprava a mão-de-obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da “gestão de pessoal” que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930.
- A fase legal: Getúlio Vargas criou a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Surgiram aí os direitos dos trabalhadores e a preocupação das organizações em seguir as Leis. Foi criada também a função de Chefe de pessoal, profissional que deveria se preocupar em acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas. Esta fase permaneceu da década de 1930 até a década de 1950.
- A fase tecnicista: nesta fase o então presidente Juscelino Kubitschek implementou em nosso país a indústria automobilística. Sendo assim os empresários tiveram que aceitar em seus organogramas o Gerente de Relações Industriais. Os trabalhadores ganharam mais força e representou também um



avanço nas relações entre capital e trabalho. Nesta fase, a área de RH passou a comandar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Teve seu auge entre as décadas de 1950 e 1965.

- A fase administrativa (ou sindicalista): esta fase teve seu início em 1965 e seu término em 1985. Foi a fase em que ocorreu uma verdadeira revolução nas bases trabalhadoras, implementação do movimento sindical denominado de “novo sindicalismo”. Nesta fase o então chamado Gerente de Relações Industriais, voltou a ser denominado Gerente de Pessoal. Seu cargo foi denominado como sendo Gerente de Recursos Humanos, pois se mudou a ênfase dos procedimentos burocráticos e operacionais para uma ênfase mais humanística voltada para os indivíduos e suas relações.

- A fase estratégica. Esta fase teve seu início no meio da década de 1980, foi marcada pela aplicação dos primeiros programas de planejamento estratégico ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Nesse período o Gerente de Recursos Humanos foi reconhecido por diversas organizações como diretoria, em nível estratégico, e não mais como um funcionário de terceiro escalão.

Mascarenhas (2008), em um contexto contemporâneo de administração de recursos humanos, entendida como gestão de pessoas, inserida na administração estratégica do negócio, aborda dois tópicos importantes: gestão estratégica de pessoas com alinhamento sistêmico e gestão estratégica de pessoas com potencial competitivo. São importantes, na visão do autor, os temas contemporâneos ligados à administração de recursos humanos, a saber: gestão de competências, gestão das mudanças e gestão da diversidade.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e a forma como estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidos num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior

flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado (RUTTA, BUCELLI, 2001).

De acordo com Chiavenato (2003, p. 19) “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.” Logo, é realmente necessário que a empresa invista também na retenção de talentos.

## **2.1 – Conceito de Talento**

Para Sarsur (2003) o talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa: seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos; e que inclui sua capacidade de aprender. Acrescenta-se ainda que aquilo que diferencia o talento é a “distância de visão”, o quanto se enxerga mais longe.

De acordo com Oliveira (2005), os talentos não são gênios nem possuem dons especiais. São apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais para a maioria da humanidade, porém com algo que é quase intangível. Comum no sentido humano, biologicamente, mas especial, no sentido particular. Especial não porque são diferentes, mas porque são dotadas de algo que todos podem ter: a percepção do que realmente deve ser feito e um senso de responsabilidade que requer a realização de um trabalho ainda melhor.

Segundo Gramigna (2002), desenvolver o talento é algo que começa na família, escola e se estende até a empresa, requer um alto grau de comprometimento das pessoas.

Para Herman (1993), as empresas precisam de funcionários talentosos para realizar tarefas de forma eficiente. Um dos maiores desafios é atrair, integrar, motivar e reter bons funcionários dentro da organização.

Nesse contexto, analisa, ainda, que o diferencial entre os funcionários talentosos e os demais funcionários é uma questão de qualidade. Os funcionários talentosos são capazes de grandes realizações que as empresas preferem não perder.

De acordo Chiavenato (2004), o talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre todo mundo é um talento.

Para Micheletti (2006), o talento muitas vezes é definido como um profissional (pessoa) que agrega várias habilidades técnicas e intelectuais, demonstrando interesse pelo seu trabalho e pela empresa. Tem uma capacidade de adaptação rápida e flexível, sabe como lidar com as pessoas, tem carisma e é uma pessoa de impacto.

## **2.2 – Retenção de Talentos**

Novas tendências que afetam os negócios são criados todos os dias, tendo em vista Mausbach (2006), tornam-se cada vez mais vital, pessoas capazes e motivadas para garantir a competitividade da empresa, por isso, precisa atrair, desenvolver e reter talentos para a organização para se manter competitiva .

A atração e retenção de talentos no local de trabalho estão começando a ser vistos como alguns dos fatores-chave para o sucesso do negócio, na visão de Chiavenato (1997), muitas organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, ao perceber o papel crítico das pessoas para alcançar as metas e objetivos estabelecidos, para contribuir seus conhecimentos, habilidades, atitudes, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Se as pessoas são consideradas parceiros da organização, é necessário conduzi-las a excelência e sucesso.

De acordo com as idéias de Nakashima (2003), a retenção de talentos requer pensar em duas grandes dimensões que envolvem o trabalho: o ser humano e de organização. Reter talentos entende-se por políticas e estratégias como ferramenta da permanência do profissional da empresa. Em poucas palavras, o que pode ser atraente (salário, benefícios, carreira, desafios, comunicação aberta, a participação em eventos) para uma empresa não pode ter o mesmo significado para o outro. A retenção do empregado com a organização é influenciada pelas atrações citadas que a empresa oferece e a reconciliação dos mesmos com objetivos pessoais de cada um.

Aiello (2008) afirma que os funcionários talentosos querem mais do que salários, gratificações, horas extras, carro da empresa, e outros benefícios. A concorrência entre as empresas no mercado de trabalho tem permitido aos talentos escolher a proposta mais vantajosa e isso vai fazer com que as empresas pensem em idéias inovadoras para reter os talentos.

Segundo Bispo (2005) “para atração dos talentos, as organizações tem procurado cada vez mais manter um clima organizacional agradável”, concordando com Pontes e Serrano (2005) que são adeptos de que na atração e retenção dos talentos, “a empresa mantenha um clima de trabalho sadio, motivador e estimulante”.

Ainda de acordo com Pontes e Serrano (2005), para reter talentos, quatro questões são importantes: "oportunidade de aprendizado, feedback, os líderes e os salários."

Algumas abordagens sobre as práticas de administração de recursos humanos na retenção de talentos são analisados por vários autores dentre as quais destacamos: o treinamento, a remuneração; os benefícios; o plano de carreira ou o plano de salários e cargos; o recrutamento e a qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Branham (2002), existem três motivos básicos pelos quais as empresas voltadas para a retenção de talentos devem investir no treinamento de seus colaboradores: 1) Transmitir a mensagem de que são valiosos o suficiente e merecem investimento. 2) Contribuir diretamente para a criação de valor de longo prazo para o cliente. 3) Os profissionais mais retidos são aqueles que recebem treinamento da empresa. Sendo orientados aos objetivos do negócio, os colaboradores trabalham melhor e trazem mais valor para a empresa.

Segundo Pontes (2001), a remuneração existe com base na análise de uma pessoa e seu conjunto de habilidades. Dutra (2004) acrescenta que a remuneração por competências é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mais a capacidade de entrega do trabalho, a fim de agregar valor à organização.

Já o plano de benefícios, de acordo com Fitz-Enz (2001) é usado como mecanismos de atração e retenção de pessoas, por isso deve ser mantido como uma espécie de rigor para manter uma força de trabalho qualificada.

A carreira é o desenvolvimento gradativo do profissional que assume um resultado gradual da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa. (DUTRA, 1996).

Teixeira e Popadiuk (2003) acrescenta que a confiança nas relações profissionais facilita a cooperação no trabalho em conjunto, além de permitir a permanência das pessoas na organização.

O recrutamento interno descrito por Pontes (2001) serve de incentivo para que os profissionais se preocupem continuamente com a melhoria de suas qualificações profissionais.

Ainda de acordo com Pontes (2001) a qualidade de vida no trabalho – QVT, representada pela satisfação dos empregados e a instalação de um clima propício trazem resultados positivos na qualidade dos serviços/produtos, na produtividade, além de proporcionar um clima organizacional mais criativo.

Para atender às demandas de um mercado em constantes mudanças, as empresas tem se esforçado para oferecer aos seus colaboradores um ambiente de trabalho saudável, onde as pessoas possam desenvolver a sua criatividade, sendo valorizados e motivados, contribuindo assim para a realização dos objetivos da organização. O clima organizacional funciona como “um termômetro organizacional, as empresas utilizam essa ferramenta para checar a performance operacional e fazer as mudanças culturais necessárias”. (DIAS, 2008).

Como estratégia de retenção de talentos Rocca (2008) e Aiello (2008) indica que as empresas cuidem de algumas questões, como:

- A empresa deve mostrar as perspectivas de crescimento que de fato ele proporcionará aos colaboradores. É preciso que haja um planejamento bem definido e transparente, onde todos saibam o que precisam fazer e como serão recompensados pelos resultados.
- O ambiente de trabalho é importante, que deve ser agradável e motivador. Se a empresa quer captar e reter uma boa equipe, ele precisa, antes de mais nada, preparar o ambiente para receber esses profissionais qualificados e manter uma postura constante de investimento no negócio.

- A preocupação com a causa social é outro item importante. Estabelecer parcerias que gerem benefícios sociais está ao alcance de qualquer organização. Essa postura contribui para criar uma relação afetiva, de respeito e comprometimento, entre a empresa e seus colaboradores. Faz com que o trabalho extrapole o material e torne-se um ideal.

É necessário que a empresa crie condições para que seus colaboradores desejem ficar na organização, que eles sejam parte significativa de seu desenvolvimento, na visão de Chowdbhury (2003) para reter o talento, as empresas devem fazer o seguinte: tratar os talentos como clientes; oferecer alguma remuneração incluindo recompensa e reconhecimento adequado realizando avaliações de desempenho; posições de planejamento que atraia profissionais talentosos; a empresa deve oferecer ao talento um ambiente de trabalho flexível além de fornecer treinamento e desenvolvimento profissional; fornecer uma instalação adequada para a pesquisa; neutralizar idade, gênero, raça e cor criando um ambiente desafiador; comunicação honesta sem medo de represálias; fornecer um tempo ilimitado para semear e cultivar idéias e criar vínculos com os com os talentos.

## **2.4 – Modelos de Remuneração**

O conceito de remuneração, segundo o dicionário Aurélio (século XXI), significa recompensa, prêmio, gratificação, salário.

Araújo (2006) diz que, a remuneração é o ato de recompensar em pagamento o serviço prestado por alguém, ou seja, o salário em troca de trabalho, caracterizando um fator de custo, para uma visão da remuneração como ferramenta de aumento da competitividade.

A política de salários é destacada por Chiavenato (2003, p. 34) como sendo um dos aspectos mais importantes da filosofia organizacional. A competitividade no mercado de trabalho esta diretamente relacionada aos níveis dos salários, bem como as relações da organização com seus próprios funcionários. A seguir, o mesmo afirma que os salários pagos pelo cargo ocupado é somente uma parcela do pacote de remuneração que as organizações costumam oferecer a seus funcionários. A remuneração é geralmente usada de outras formas, além do

pagamento de salário. Os benefícios sociais colaboram na retenção dos funcionários nas organizações. De fato, um dos custos mais significativos e de grande importância para as organizações é representado pela remuneração – direta e indireta – de seus funcionários. A remuneração direta – ou seja, os salários – são proporcionais ao cargo ocupado, enquanto a remuneração indireta – isto é, serviços e benefícios – geralmente são comuns a todos os funcionários, independentemente do cargo ocupado.

Para Gil (2006), além dos salários, também é importante que as empresas tenham uma visão mais ampla, incluindo políticas de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação, para que esses benefícios acrescentem à remuneração do funcionário, apresentando mais uma ferramenta de retenção de talentos. Essa política de benefícios não pode ser confundida com a substituição de aumento salarial.

Gil (2002) concorda com Chiavenato (2003) afirmando que investir em planos de benefícios sociais é uma ferramenta extremamente importante na busca de retenção de talentos.

Os salários e benefícios são os principais elementos da remuneração como um todo. Carvalho *et al* (2011) cita alguns benefícios praticados em empresas de grande a pequeno porte.

- Seguro saúde ou plano de saúde, assistência odontológica, convênios com farmácias, checkup;
- Complementação de Auxílio Doença;
- Ticket Refeição/Vale Refeição;
- Seguro de Vida;
- Planos de aposentadoria;
- Veículos da empresa ou Vale-Transporte;
- Banco de Horas/Horário Flexível;
- Empréstimos;
- Auxílio creche;

- Previdência complementar

Assim, em uma era de competitividade, na visão de Chiavenato (1999), “a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas”.

Os modelos de remuneração têm crescido devido à necessidade das empresas reterem seus talentos. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) falam da remuneração variável que é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Incluem formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus executivo.

Chiavenato (2003) acrescenta que remuneração variável é uma forma de recompensar seus funcionários com as necessidades individuais de cada pessoa, sendo que suas principais vantagens é a flexibilidade.

A remuneração por habilidade surgiu a partir dos anos 90 com o aumento da complexidade do ambiente de negócios. Segundo Chiavenato (2003), a remuneração por habilidade exige pagar salários com base no que os funcionários demonstram ter conhecimento. Ou seja, desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo, assim as habilidades passam a determinar a base da remuneração. (WOOD JR E PICARELLI, 2004).

Para Wood Jr. e Picarelli (2004), a remuneração por competência aplica-se para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso. E é determinada pela formação e treinamento dos funcionários. (CARVALHO *et al*, 2011).

Chiavenato (2003) afirma que as competências são características das pessoas que são necessárias para o ambiente organizacional e em geral referem-se principalmente ao trabalho gerencial e profissional, enquanto as habilidades são utilizadas para avaliar funções técnicas e operacionais.

Existe também a remuneração do talento, que segundo Xavier, Silva e Nakahara (1999) “significa remunerar a criatividade das pessoas, a capacidade de empreender ações inovadoras, a capacidade de resolução de problemas/dificuldades, a capacidade de sugerir melhorias efetivas que agreguem valor ao negocio”.



Portanto, percebe-se que, pelo estudo levantado, uma política de retenção de talentos contempla a compreensão e valorização do potencial dos colaboradores da empresa, enfatizando o aspecto das necessidades pessoais, individuais, enaltecidas por vantagens além da remuneração em si. Desta forma, benefícios extras, programas de incentivo à carreira, cursos de aprimoramento, etc., fazem parte de uma nova política de retenção de talentos o que abrange nas empresas privadas.

### **3 – MÉTODO**

A pesquisa caracterizou-se por ser um estudo bibliográfico, pois o método fornece contribuições e as comparações feitas com fontes científicas e os dados adquiridos durante a pesquisa ampliam a visão acadêmica sobre uma estrutura organizacional. Segundo Cervo e Bervian (1996) a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema a partir de referências publicadas anteriormente e procura conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. Com relação ao tipo de pesquisa, o estudo é descritivo, pois o objetivo foi identificar as ferramentas utilizadas na política de retenção de talentos das empresas A e B. Segundo Gil (2002) o estudo descritivo tem a finalidade de descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. Tem como principal característica a coleta de dados padronizada como questionários e a observação sistemática.

#### **3.1 – Organizações**

##### **3.1.1 – Empresa “A”**

Fundada em 1865 e sediada em Londres, a empresa “A” é uma das maiores organizações de serviços financeiros e bancários do mundo.

Emprega aproximadamente, 271.500 colaboradores e atende mais de 60 milhões de clientes no mundo.

Por meio de uma rede global, interligada por tecnologia de ponta, a empresa “A” oferece a seus clientes uma ampla gama de serviços financeiros: banco de varejo, comercial, corporate, investment e private banking; trade services; cash

management; serviços de tesouraria e mercados de capital; seguros e previdência; empréstimos e financiamentos; fundos de pensão e investimento e muito mais.

A empresa “A” está presente em 545 municípios brasileiros, com 865 agências, 5.071 correspondentes, 401 postos de atendimento bancários, 1.182 postos de atendimento eletrônicos e 2.000 ambientes de auto-atendimento, com mais de 5.200 caixas automáticos.

### **3.1.2 – Empresa “B”**

O esforço prioritário da empresa “B” é consolidar a integração de seus diversos negócios, presentes em todos os segmentos da atividade financeira, reforçando a presença do novo banco no mercado e mantendo a visão positiva da expansão dos negócios. O objetivo é aumentar a atuação no Brasil, competir no mercado internacional, apoiar o crescimento das operações de crédito e gerar ganho de escala em todos os segmentos de clientes.

A empresa “B” trabalha para ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes. Para concretizar sua estratégia, o Banco “B” elegeu três focos prioritários da atuação em sustentabilidade: educação financeira, riscos e oportunidades socioambientais e diálogo e transparência.

Emprega aproximadamente 104.542 colaboradores no Brasil e exterior e conta com 4.072 agências de serviços completos e estão presentes 912 postos de atendimento bancários, 28.769 postos de atendimento eletrônicos e 2.000 ambientes de autoatendimento, com mais de 5.200 caixas automáticos.

## **3.2 – Participantes**

Foram distribuídos sete questionários com o intuito de questionar sete gerentes, porém, na empresa A os questionários foram respondidos por três gerentes, sendo duas do sexo feminino e um do sexo masculino. O tempo de serviço gira em torno de dois, seis e doze anos, respectivamente.

Já na empresa B, foram distribuídos cinco questionários, porém foram respondidos por dois gerentes, sendo uma do sexo feminino e um do sexo masculino. O tempo de serviço gira em torno de seis e dez anos, respectivamente.

### **3.3 – Instrumento**

O problema de pesquisa consiste em saber como é feita a política de retenção de talentos em empresas bancárias localizadas no Plano Piloto. Dessa forma, foi enviado um questionário para cada gerente com 12 questões abertas com o intuito de não haver limitação nas respostas das questões. As abordagens de retenção de talentos citadas na teoria de base foram relacionadas com o questionário com as seguintes variáveis: talento, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, clima organizacional, avaliação de desempenho, índice de rotatividade, remuneração e benefícios.

### **3.4 – Procedimento de coleta e análise**

O contato com os 02 gerentes dos bancos “A” e “B” foi feito por meio de ligações telefônicas a fim de saber da possibilidade em distribuir os questionários para outros gerentes de áreas diferentes. Após a confirmação, os mesmos foram enviados por e-mail e a coleta de dados se deu entre os dias 24 a 29 de setembro de 2012.

Na aplicação do questionário ressaltou-se o anonimato e o sigilo das respostas. Portanto, os colaboradores que responderam ao questionário não souberam informar alguns pontos específicos de determinadas perguntas, como por exemplo: clima organizacional e benefícios concedidos.

Enviados por e-mail, as respostas dos gestores foram transcritas em todos seus detalhes para analisar as ferramentas utilizadas na política de retenção de talentos das empresas “A” e “B” localizadas no Plano Piloto. Foi feita uma análise de conteúdo temática que, segundo Vergara (2003) é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Ao final, houve uma discussão na análise de conteúdo com o referencial teórico, de forma a concluir os objetivos do artigo.

#### 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise de resultados e discussão seguiu a ordem elaborada das questões da pesquisa a fim de facilitar o entendimento e a comparação entre as empresas e a teoria.

Com relação ao grau de escolaridade dos gerentes, predominou a graduação completa e pós-graduação, o que se pode inferir que o nível de instrução dos gerentes é mais elevado em relação aos demais colaboradores das duas empresas.

Com relação às principais qualidades de um profissional talentoso, a empresa A enaltece a qualificação profissional e o conhecimento dos produtos da empresa, o que vem ao encontro com a teoria de Sarsur (2003), que afirma ser “o talento, um conjunto de habilidades de uma pessoa e que inclui a capacidade de aprender”. Da mesma forma, a empresa B converge para a mesma posição, afirmando que o profissional tem que ter conhecimento na sua área de atuação.

O autor Micheletti (2006) diz que o talento é definido como um profissional que tem interesse pelo seu trabalho e pela empresa, ou seja, as pessoas tem que ter pró-atividade, caráter, dinamismo, adaptabilidade, responsabilidade e conhecimento da área que atua, além de seus objetivos pessoais estarem alinhados aos objetivos da empresa. Tudo o que foi citado no parágrafo acima se aplica às respostas das empresas A e B. Ambas convergem no mesmo sentido da pró-atividade e as demais qualidades, dando ênfase (empresa B) aos objetivos pessoais que devem estar alinhados com os objetivos da instituição. É como se o colaborador também fosse “dono do negócio”.

Para Pontes e Serrano (2005), para reter talentos, uma das questões mais importantes é a política de salários. Na empresa A, existem apenas o incentivo monetário, adequando o salário dos colaboradores ou oferecendo novos cargos com objetivo da retenção de talentos. Já na empresa B, os gerentes questionados responderam não haver programa institucionalizado, de retenção de talentos na empresa, que seja formalizado. Portanto, há ações informais de retenção de talentos, como por exemplo, a remuneração variável.

As duas empresas - A e B - investem em programas de treinamento e desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, cursos virtuais e presenciais, o

que está de acordo com a teoria de Branham (2002) que afirma ser o treinamento, um dos motivos básicos que a empresa deve investir para a retenção de talentos. Os colaboradores merecem investimento de curto, médio e longo prazo.

De acordo com Dutra (1996), a carreira é o desenvolvimento gradativo do profissional, o que se pode afirmar que na empresa B, as promoções são oferecidas por pontuação do serviço executado (cumprimento de metas). Na empresa A, é feito o recrutamento interno através de concorrências para diversos cargos em várias localidades, o que vem ao encontro à teoria de Pontes (2001) que coloca o recrutamento interno como incentivo para os colaboradores que estejam preocupados sempre com sua qualificação profissional.

Há uma preocupação na empresa A na gestão de um bom clima organizacional, através de levantamentos por meio de questionários, realizados semestralmente. Esta prática vai de acordo com a teoria de Dias (2008), pois o clima organizacional é essencial para checar as performances dos colaboradores, ou seja, desta forma é possível identificar os talentos em um ambiente de trabalho.

Já na empresa B, os gerentes responderam que os colaboradores são motivados com premiações e bônus. Ou seja, como estratégia de retenção de talentos, Rocca (2008) e Aiello (2008) falam que o ambiente de trabalho é importante, devendo ser agradável e motivador. Pontes (2001) também afirma que em um ambiente de trabalho é necessário que haja satisfação dos colaboradores refletindo nos resultados da produtividade e proporcionando um clima organizacional mais criativo.

Existe a avaliação de desempenho em ambas as empresas e a gratificação é dada por desempenho sobre a meta atingida, sendo convergente com a teoria de Chowdbhury (2003), que diz que para reter talentos é necessário o reconhecimento profissional.

A teoria de Chiavenato (1999) afirma que a remuneração fixa é insuficiente para motivar e incentivar os colaboradores. Na mesma linha de pensamento, Wood Jr e Picarelli Filho (2004) falam da remuneração variável vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, incluindo várias formas de remuneração. Concordando com acima exposto, a empresa A e B oferecem a remuneração variável com comissões e participação dos lucros (bônus).

Carvalho *et all* (2011) cita alguns benefícios praticados em empresas de pequeno a grande porte que são comuns a empresas do mesmo segmento. As empresas A e B oferecem a seus colaboradores todos os benefícios previstos na legislação, além de seguro de vida, convênios de saúde, previdência complementar.

Além disso, ambas as empresas oferecem bolsas de estudo aos colaboradores contribuindo para um aprendizado maior e melhor uso de suas habilidades dentro da organização.

A maioria dos gerentes responderam que pretendem continuar trabalhando na empresa almejando promoções e remuneração compatível, além de ser uma ótima empresa para se trabalhar, o que confirma a visão de Chowdbhury (2003), que cita a necessidade das empresas criarem condições para que seus colaboradores desejem permanecer na empresa oferecendo-lhes alguma remuneração, incluindo recompensa, além de oferecer um ambiente de trabalho flexível juntamente com o desenvolvimento profissional.

Na empresa B o setor RH é bem estruturado atendendo as necessidades dos colaboradores, o que denota uma preocupação em oferecer outros atrativos além do salário. Entretanto, para a empresa A existe a necessidade de melhorias nesse setor inclusive quanto à política de recrutamento interno e incentivos, ou seja, contrariando a teoria de Rutta e Bucelli (2001) quando fala que a gestão de pessoas em uma organização depende da contribuição das mesmas e como estão organizadas, estimuladas e capacitadas refletindo em um ambiente de trabalho adequado. As organizações necessitam de não apenas atrair e contratar pessoas (recrutamento externo), mas também procurar manter os colaboradores já existentes.

Pode-se inferir que nas duas empresas pesquisadas há uma política de retenção de talentos, variando de uma para outra os instrumentos aplicados, mesmo que necessitando de melhorias, e a percepção dos colaboradores quanto a esses incentivos.

Finalizando, foi observada que o índice de rotatividade é alto dentro destas empresas, que pode ser conseqüência de vários fatores que vão desde a remuneração insuficiente, a busca de novos desafios profissionais, a eventual extinção de cargos dentro da empresa (instabilidade), sendo que a própria falta de

uma política institucionalizada de retenção de talentos pode levar a uma insegurança em relação à permanência do colaborador na empresa. .

## 5 – CONCLUSÃO

O presente estudo abordou o tema de retenção de talentos, com o objetivo de identificar as ferramentas utilizadas no processo de retenção de talentos das empresas denominadas “A” e “B”, localizadas no Plano Piloto. Para tanto, questionou: “Como é feita a política de retenção de talentos nas empresas privadas A e B?”. Para atingir os objetivos e a pergunta problema foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do assunto e depois foram distribuídos os questionários para os gerentes da empresa “A” e “B”.

As análises envolvem principalmente as ações de gestão de pessoas, esperando assim que as ferramentas de retenção de talentos possam ser de fundamental importância a fim de formar colaboradores mais capacitados, motivados, reconhecidos financeiramente além de entender suas funções dentro da organização.

De fato, cada organização possui ao longo do tempo sua própria identidade cultural, seus valores, características, padrões de comportamento, que são repassados a seus colaboradores, etc. O comportamento das pessoas ou capital humano da empresa é vinculado a essa cultura organizacional, incluindo neste processo a própria política de retenção de talentos.

A partir de então, muitos pesquisadores tem direcionado sua atenção a questão de valorizar o capital humano em detrimento do financeiro. Assim, podemos concluir que o problema deste estudo foi respondido.

Pode-se concluir que a retenção de pessoas está relacionada ao nível de confiança, treinamento, remuneração; benefícios; plano de carreira ou o plano de salários e cargos; o recrutamento e a qualidade de vida no trabalho. A competência dos gestores aliado a uma boa prática em recursos humanos favorecem a permanência das pessoas nas organizações.

Cabe aos gestores desenvolver os talentos presentes na empresa e integrá-los a cultura da mesma, levando em conta todos os seus elementos e os desejos de todos que formam o capital humano.

Desta forma, é possível dizer que as empresas A e B não possuem uma política de retenção de talentos institucionalizada, onde os colaboradores possam tomar conhecimento das normas a serem seguidas para tal fim. No entanto, existem



ações informais que demonstram o caminho a percorrer a fim de obter vantagens e progressos pessoais.

A pretensão do trabalho foi identificar os meios informais que as empresas A e B utilizam para retenção de seus talentos.

Nas empresas A e B foram identificadas as seguintes ferramentas (ações informais) para reterem seus colaboradores: treinamento, recrutamento interno, a boa gestão do clima organizacional, gratificação por desempenho, premiações e bônus para motivação individual ou de grupo, gratificação por desempenho, remuneração variável vinculada com as comissões e participação dos lucros, além dos benefícios comuns a todos acrescentando a bolsa de estudos.

Como fator limitante, não foi possível questionar os gerentes específicos da área de relações humanas, tendo em vista, tais departamentos existirem apenas nas grandes capitais como São Paulo e Rio de Janeiro. Por esse motivo, os questionários foram respondidos por gerentes de áreas mais técnicas e específicas dentro das empresas, localizados no Plano Piloto.

Sugere-se para estudos futuros a ampliação da aplicação da pesquisa para os demais colaboradores da empresa, inclusive em outros níveis igualmente importantes.

## 6 – REFERÊNCIAS

AIELLO, Thais. **Estratégia e Remuneração**. Revista Você S/A. Editora Abril. Ed 118, abril de 2008.

ARAUJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas. 2006.

BISPO, Patrícia. **Reter talentos**: questão de estratégia. Disponível em: <http://www.rh.com.br> de 24.10.2005. Acessado em Agosto de 2012.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; LUSTRI, Denise; ROCHA, Jorge L. Cunha; SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, Carreira e Remuneração** 2ª Ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2011.

CERVO, A.L. BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. Como reter talentos na organização. São Paulo. 3ª Ed. Editora Atlas, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento**: obtendo alto retorno sobre o talento. São Paulo: Pearson Education no Brasil, 2003.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing**: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. São Paulo: Livro pronto, 2008.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**. Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. et al (Org) **Gestão por competências**: Um modelo avançado de gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos . Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo; Atlas, 2002

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HERMAN, Roger. **Como manter os bons funcionários**: Estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década. São Paulo: Makron Books, 1993.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAUSBACH, Artur. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**, 2006. Disponível em: [http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre\\_artigo.asp?cod\\_tema=484](http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=484), Acesso em 18 de agosto de 2012

MICHELETTI, Camila. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em: [http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa\\_retencao\\_talentos.shtml](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtml), Acesso em 18 de agosto de 2012.

NAKASHIMA, Cleide. **Reter talentos, o maior desafio**, 2003. Disponível em <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>, Acesso em 15 agosto. 2012.

OLIVEIRA, E.S. **Gestão de talentos**, 2005. Disponível em: <http://www.fapa.com.br/cadernosfapa/artigos>. Acesso em 15 de agosto. 2012.

PONTES, B. R. *Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: como atrair e reter talentos*. São Paulo: LTR, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues e SERRANO, Claudia Aparecida. **A arte de selecionar talentos; planejamento, recrutamento e seleção por competência**. São Paulo: DVS, 2005.

ROCCA, Marília. Entregue uma Fatia do Bolo. Revista Exame PME. Ed. 11 Dezembro 2007

RUTTA, Ana Maria; BUCELLI, Dalton Oswaldo. **Critérios de excelência**. São Paulo: FPNQ, 2001.

SARSUR, A. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? (Anais XXVII Enanpad, Encontro anual). Atibaia, São Paulo, 2003. (CD-ROM).

TEIXEIRA, M. L. M. Confiança de Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de seus Líderes? (RAC – Revista de Administração Contemporânea), v. 7, n. 2, Abr/Jun.2003: 73-92.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. Dissertação de Mestrado, FEA-PUC-SP. 1997.

VERGARA, S.; DAVEL, E. *Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. Remuneração Variável. Quando os resultados falam mais alto. São Paulo. Makron Books, 1999.

WOOD JR. Thomas; PICARELI FILHO, Vicente. Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## **7 – APENDICE A – Instrumento de pesquisa**

**Sr. Gestor,**

**Peço a gentileza de contribuir com o questionário abaixo. Através dele pretendo identificar as ferramentas utilizadas na política de retenção de talentos da empresa. As respostas serão de absoluto sigilo e anonimato.**

**Nome:**

**Nível de Instrução:**

**Em qual empresa trabalha:**

**Tempo de serviço:**

1. Cite, para você, as principais qualidades de um profissional talentoso?
2. São identificados os talentos em seu departamento?
3. O que a empresa esta fazendo para reter e atrair novos talentos?
4. A empresa investe em treinamento e desenvolvimento? Como?
5. De que forma o plano de carreira é oferecido aos colaboradores?
6. Há uma gestão de Clima Organizacional?
7. Existe na empresa um sistema formal de avaliação de desempenho? É praticada a concessão de gratificação por desempenho?
8. Qual é o índice de rotatividade na mão de obra da empresa?
9. A remuneração variável e/ou estratégica é oferecida para os colaboradores? De que forma?
10. De que forma a empresa oferece benefícios concedidos usados como ferramenta de retenção de talentos? Quais são os critérios?
11. Pretende continuar trabalhando na empresa nos próximos anos? Qual principal motivo?
12. Com relação as praticas de RH, existe algum aspecto que o senhor(a) gostaria de comentar e/ou sugerir melhorias?

## 7.1 – APENDICE B – Tabulação das respostas dos gerentes

| Perguntas                                                                   | BANCO A                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - Cite, para você, as principais qualidades de um profissional talentoso? | Qualificação profissional, pró-atividade, caráter, conhecimento dos produtos ofertados, capacidade para análise qualitativa de vendas.               | Pró- Atividade Dinamismo<br>Capacidade de Adaptação.                                                                             | Proatividade e responsabilidade.                                                                           |
| 2 - São identificados os talentos em seu departamento?                      | Sim.                                                                                                                                                 | Não, sem incentivos apenas monetário.                                                                                            | Sim.                                                                                                       |
| 3 - O que a empresa esta fazendo para reter e atrair novos talentos?        | Ofertando novos cargos.                                                                                                                              | Não, sem incentivos apenas monetário.                                                                                            | Adequação salarial para reter e busca no mercado com entrevistas para identificar e atrair novos talentos. |
| 4 - A empresa investe em treinamento e desenvolvimento? Como?               | Investe em treinamentos internos e externos, todos ligados ao segmento. Viagens para departamento de treinamento e cursos virtuais.                  | São feitos vários treinamentos on-line, mas poucos treinamentos presenciais.                                                     | Sim. Com treinamentos on-line.                                                                             |
| 5 - De que forma o plano de carreira é oferecido aos colaboradores?         | São abertas concorrências internas para diversos cargos em várias localidades, onde o colaborador tem de atender exigências mínimas para cada cargo. | Existe um fórum de carreira, onde o superintendente junto com um consultor de RH faz palestras para os diversos cargos do banco. | Através de Fóruns de Carreira .                                                                            |
| 6 - Há uma gestão de Clima Organizacional?                                  | Sim.                                                                                                                                                 | Sim, é feito um levantamento por meio de um questionário todo semestre.                                                          | Não.                                                                                                       |

| Perguntas                                                                                                                         | BANCO A                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 - Existe na empresa um sistema formal de avaliação de desempenho? É praticada a concessão de gratificação por desempenho?       | Existe avaliação formal e é utilizada concessão gráfica.                                                          | Sim, a avaliação é apenas do gerente para com o funcionário. Existe gratificação por desempenho, são as comissões recebidas pelos atingimentos das metas.                                                                                                                                             | Existe a avaliação de desempenho anualmente. E o pagamento de comissões com multiplicadores crescentes conforme o desempenho. |
| 8 – Qual é o índice de rotatividade na mão de obra da empresa?                                                                    | Não possuo essa informação.                                                                                       | Teve muita rotatividade no último anos, cargos foram extintos, pessoas saíram para outros bancos.                                                                                                                                                                                                     | Alto.                                                                                                                         |
| 9 – A remuneração variável e/ou estratégica é oferecida para os colaboradores? De que forma?                                      | De acordo com a produtividade, em vendas dos diversos produtos e serviços ofertados. Também há bolsas de estudos. | A comissão é paga semestralmente junto com a PLR e é para quem atingir a meta, e dependendo de cada cargo existe um gatilho para esta liberação. Ex: atingiu 90% da meta já poderá ser comissionado. Se atingiu mais de 100% receberá um valor maior e assim por diante. Também há bolsas de estudos. | Comissão pelas vendas. Pagamento semestral do acumulado. Também há bolsas de estudos.                                         |
| 10 – De que forma a empresa oferece benefícios concedidos usados como ferramenta de retenção de talentos? Quais são os critérios? | Com pagamento de gratificações por produtividade e ajuste salarial quando há negociação.                          | Existe uma célula no banco que trabalha com retenção, mais é mias para o caso de retenção por meio de aumento de salário.                                                                                                                                                                             | Não existe.                                                                                                                   |
| 11- Pretende continuar trabalhando na empresa nos próximos anos? Qual principal motivo?                                           | Sim. Remuneração e experiência profissional.                                                                      | Sim, é uma empresa ótima de trabalhar, na iniciativa privada não escolheria outra no momento só se oferecessem uma oferta muito superior. Penso em estudar para concurso.                                                                                                                             | Não. Procuro crescimento profissional e salarial.                                                                             |

| Perguntas                                                                                                                    | BANCO A                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <p>12 – Com relação as praticas de RH, existe algum aspecto que o senhor(a) gostaria de comentar e/ou sugerir melhorias?</p> | <p>Abertura maior para contato pessoal e datas mais flexíveis para entrega de despesas com deslocamento e ajustes de horas trabalhadas.</p> | <p>Em vez de contratar pessoas para determinado cargo, deveriam promover mais pois as pessoas se desmotivam por não ter um crescimento dentro da empresa esperado e ver um outro colega que vem de outro banco chegar novo no BANCO A com um salário maior.</p> | <p>Precisa de uma política de incentivos.</p> |



| Perguntas                                                                                                                   | BANCO B                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - Cite, para você, as principais qualidades de um profissional talentoso?                                                 | Um profissional talentoso precisa ter os objetivos individuais alinhados com os objetivos da empresa. Atender as necessidades internas da instituição. Precisa agir como se fosse dono do negócio. Estar atualizado com as informações, inovar com ideias e atitudes com diferencial. | O profissional tem que ter conhecimento na área de atuação para poder desenvolver os talentos a favor da empresa e do crescimento profissional. Ter visão de empreendedor. |
| 2 - São identificados os talentos em seu departamento?                                                                      | Sim, através de avaliação do subordinado podendo ser indicado para promoção de cargo.                                                                                                                                                                                                 | São identificados através da performance obtida.                                                                                                                           |
| 3 - O que a empresa esta fazendo para reter e atrair novos talentos?                                                        | A instituição não tem programa de retenção de talentos.                                                                                                                                                                                                                               | A empresa não tem retenção de talentos.                                                                                                                                    |
| 4 - A empresa investe em treinamento e desenvolvimento? Como?                                                               | Investe em cursos de auto desenvolvimento e atualização profissional, podendo ser a distância ou presencial.                                                                                                                                                                          | Investimentos em treinamentos de cursos de atualização e desenvolvimento profissional via e-learning e presencial.                                                         |
| 5 - De que forma o plano de carreira é oferecido aos colaboradores?                                                         | Oferecido na forma de promoção de acordo com a pontuação atingida com o serviço executado. Chama-se Trilhas o programa de promoção de cargos.                                                                                                                                         | Promoção de cargos e política salarial acima da média do mercado.                                                                                                          |
| 6 - Há uma gestão de Clima Organizacional?                                                                                  | A gestão ocorre com motivação para atender as necessidades dos colaboradores com premiações e bônus.                                                                                                                                                                                  | A empresa interage de forma a alinhar os objetivos da empresa com o colaborador, incentivando com gratificações.                                                           |
| 7 - Existe na empresa um sistema formal de avaliação de desempenho? É praticada a concessão de gratificação por desempenho? | Sim, chama-se Trilhas que avalia o desempenho por cargo. A concessão de gratificação por desempenho é na forma de comissão por meta atingida.                                                                                                                                         | Existe o programa de avaliação chamado Trilhas que avalia a performance do profissional apto a promoção.                                                                   |
| 8 – Qual é o índice de rotatividade na mão de obra da empresa?                                                              | O índice de rotatividade é elevado.                                                                                                                                                                                                                                                   | O índice é considerado atualmente alto.                                                                                                                                    |

| Perguntas                                                                                                                         | BANCO B                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9 – A remuneração variável e/ou estratégica é oferecida para os colaboradores? De que forma?                                      | Na forma de variação de cargos e de participação nos lucros da instituição. Também há bolsas de estudos. | Na forma de comissões e participação nos lucros da empresa. E também de acordo com o cumprimento de metas, sendo o primeiro do ranking receber bônus em forma de viagens ou salarial. Também há bolsas de estudos. |
| 10 – De que forma a empresa oferece benefícios concedidos usados como ferramenta de retenção de talentos? Quais são os critérios? | Não tem retenção de talentos.                                                                            | Não há retenção de talentos.                                                                                                                                                                                       |
| 11- Pretende continuar trabalhando na empresa nos próximos anos? Qual principal motivo?                                           | Pretendo trabalhar nos próximos dois anos.                                                               | Pretendo alçar promoções maiores como gestor geral da região DF e Goiás.                                                                                                                                           |
| 12 – Com relação as praticas de RH, existe algum aspecto que o senhor(a) gostaria de comentar e/ou sugerir melhorias?             | O RH da empresa atende bem as necessidades quando é necessário.                                          | O RH da empresa é bem estruturado quanto a atender as solicitações dos colaboradores.                                                                                                                              |